

Notwendigen Veränderungen offen begegnen

Erfolgreiche Kostensenkung im Energieversorgungsunternehmen

Für die Unternehmen der Energieversorgung sind Kostensenkungen aktueller denn je: Nicht, um den Unternehmensgewinn zu steigern, sondern primär, um ihn zu sichern und Schlimmeres zu verhindern. Gefragt ist ein kreatives und durchsetzungsstarkes Management sowie eine Mitarbeiterschaft, die den notwendigen Veränderungen offen gegenübersteht.

Rechtlicher Rahmen erfordert Kostensenkungen

Derzeit prüft die Bundesnetzagentur die Netzentgelte der Strom- und Gasbetreiber. Bereits ab dem Jahr 2008 soll die Anreizregulierung in Kraft treten, und jeder Netzbetreiber wird sich an externen Erlösobergrenzen orientieren müssen. Spätestens in der dritten Regulierungsperiode werden Best Practices vergleichbarer Wettbewerber die Erlöse bestimmen. Spekuliert wird, dass die Netzentgelte in den nächsten Jahren auf die Hälfte sinken könnten: Entsprechend drastische Umsatzeinbrüche sind den Energieversorgungsunternehmen sicher.

Mit nur kurzem Vorlauf sehen sich die Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Kosteneffizienz in allen Wertschöpfungsstufen härter denn je zu prüfen.

Übergeordnetes Ziel ist die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in einem zunehmend dynamischen Markt. Nicht umsonst machte Bundeskanzlerin Dr. *Angela Merkel* auf dem letzten Energiegipfel den Wettbewerb zu

einem Schlüsselthema der Energiepolitik.

Die Mechanik der Erlösobergrenzenbestimmung definiert den Handlungsspielraum der Energieversorgungsunternehmen: Neben den unbeeinflussbaren Kostenanteilen und den nur mittelbar erzielbaren Mehrerlösen durch höhere Versorgungsqualität steht die »klassische« Kostensenkung im Fokus der Betrachtung.

Initiativen zur Kostensenkung scheitern oft

Die schmerzfreien Möglichkeiten, über eine Optimierung des Energiebezugs die Ergebnisse zu sichern, sind überwiegend ausgeschöpft. Es bleibt ein beeinflussbares Volumen in Höhe von 25 bis 35 % der laufenden Kosten, die für kostensenkende Maßnahmen in Frage kommen. Ein Drittel davon sind Personalaufwand: Hier wird die Diskussion in den Unternehmen schwieriger.

Häufig bleiben die Ergebnisse von Kostensenkungsprojekten hinter den Zielen zurück. Ein wesentliches Problem ist, dass diese im Unternehmen nur selten auf Akzeptanz stoßen: Die Einsicht in die Notwendigkeit und Machbarkeit der Maßnahmen ist im Unternehmen oft nur begrenzt. So tragen die betroffenen Bereiche die Umsetzung nicht in dem notwendigen Maß mit. Effizienzsteigerung in den Prozessen oder Verschlankeung der Strukturen bedeuten Veränderung, Mittelkürzung und in letzter Konsequenz auch Personalabbau – Maßnahmen, die ungern angegangen werden.

Die Ursache für fehlende Akzeptanz liegt oftmals in einseitigen Vorgehensweisen und fehlender Methodik begründet: Einsparvorgaben unklarer Herkunft sollen durch den betroffenen Budgetverantwortlichen allein und ohne inhaltliche Hilfestellung umgesetzt werden. Oder es fehlen klare Vorgaben: Die

Verantwortlichen sollen sich »kreativ« damit befassen, das eigene Budget zu kürzen. Auf diese Weise werden notwendige Einsparvolumina nur in den seltensten Fällen identifiziert, geschweige denn, ergebniswirksam umgesetzt.

Voraussetzung für erfolgreiche Kostensenkungsmaßnahmen ist eine fundierte Vorgehensweise unter Einbeziehung aller relevanten Teile des Unternehmens. Zielgrößen und Maßnahmen müssen klar definiert und inhaltlich beschrieben sein. Aus positiven Erfahrungen lassen sich sieben Faktoren identifizieren, die erfolgreiche Kostensenkungsprojekte (*Bild 1*) ausmachen.

Erfolgsfaktoren für eine effektive Kostensenkung

1. Klare Zielvorgaben

Unerlässlich sind konkrete Zielvorgaben für zukünftige Budgets. Grundlage sind detaillierte und branchenspezifische Prozess-Benchmarks (*Bild 2*), die die Leistungsfähigkeit im Wettbewerbsvergleich aufzeigen. Zielvorgaben müssen bis in die persönlichen Zielvereinbarungen festgeschrieben werden: Anderenfalls entstehen »außerordentliche Effekte« und ungeplante Budgetüberschreitungen.

2. Methodische Belastbarkeit

Die Maßnahmen zur Kostensenkung müssen wirtschaftlich bewertet, fachlich geprüft und nachvollziehbar dokumentiert werden. Nur auf diese Weise ist die Argumentation gegenüber möglichen Kritikern gesichert.

3. Inhaltliche Fundierung

Die Maßnahmen müssen gemeinsam mit den fachlich Verantwortlichen erarbeitet und inhaltlich bewertet werden. Für Mitarbeiter sind Veränderungen dann akzeptabel, wenn die Frage beantwortet werden kann, wie das gleiche Ergebnis unter gleicher Qualität mit weniger Aufwand erzielt werden kann. Aktuelle Branchenbenchmarks und die inhaltliche Diskussion von Best-Practice-Ansätzen vergleichbarer Unternehmen bilden die notwendige Grundlage.

4. Vier-Augen-Prinzip

Die Bewertung der Maßnahmen darf nicht nur durch den jeweiligen Budgetverantwortlichen stattfinden: Ein interdisziplinärer Kreis aus



Franc Höfermann-Kiefer,
Partner der Managementberatung CTG – Corporate Transformation Group, Berlin.

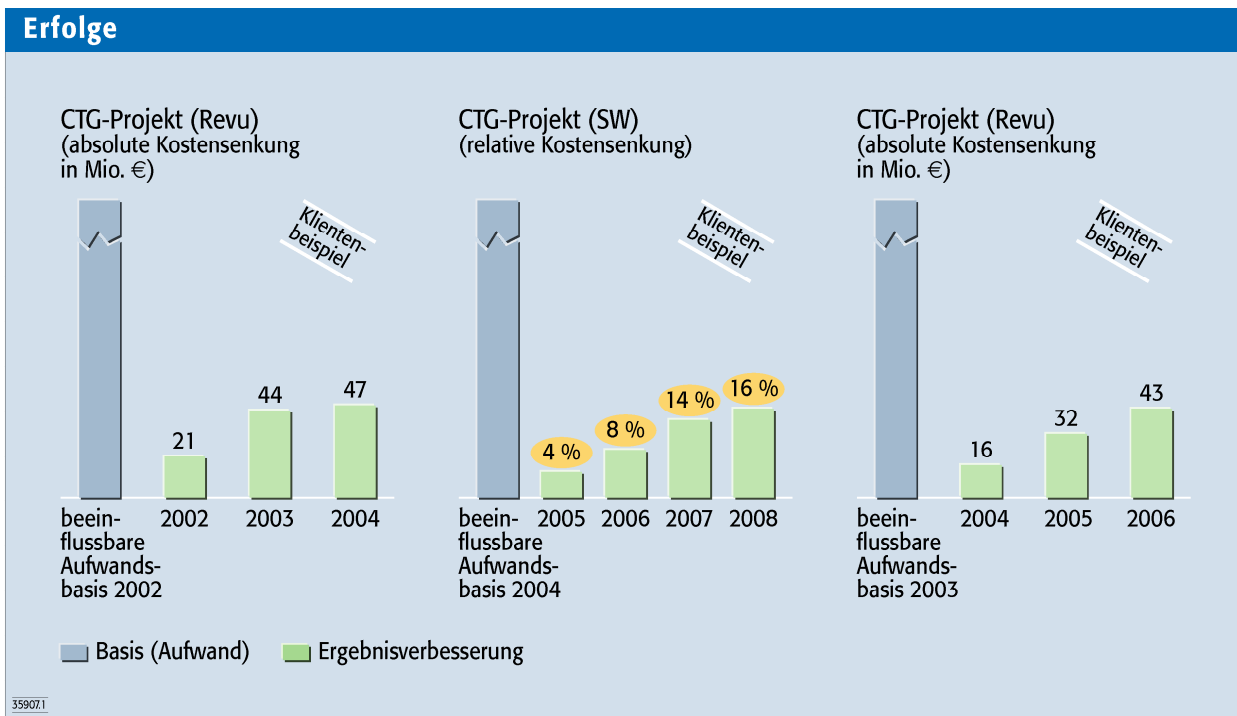


Bild 1. Realisierte Kostensenkungserfolge

Prozessverantwortlichen und internen Kunden muss gemeinsam mögliche Maßnahmen erarbeiten und bewerten. In jedem Unternehmensbereich gibt es über den fachlichen Rahmen hinaus Erfahrungen, wie Ergebnisse verbessert werden können. Dieses Wissen muss genutzt werden.

5. Offene Kommunikation

Eine transparente und offene Prüfung notwendiger Kostensenkungsmaßnahmen bildet die Grundlage für Akzeptanz im Unternehmen. Gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften erarbeitete Ergebnisse werden auch von allen getragen und umgesetzt – selbst wenn sie schmerzhaft sind.

6. Straffes Projektmanagement

Eine Kostensenkungsinitiative sollte als Projekt aufgesetzt werden: Ein klar vorgegebener methodischer Rahmen und Zeitplan zwingen zur Mitarbeit. Es gibt weder Möglichkeit noch Motivation, die Ergebnisse zu verschleppen. Gleichzeitig bedeutet ein Projekt, dass die außerordentlichen Anstrengungen zeitlich begrenzt sind.

7. Konsequentes Controlling

Das Controlling darf sich nicht nur auf den Abgleich der Budgets mit

den Zielvorgaben beschränken: Auch die zur Umsetzung der Kostensenkungen notwendigen inhaltlichen Schritte und Veränderungen müssen konsequent begleitet, geprüft und gesteuert werden.

Projektdurchführung auf verschiedenen Unternehmensebenen

Um die Ziele eines Kostensenkungsprojekts zu erreichen und die

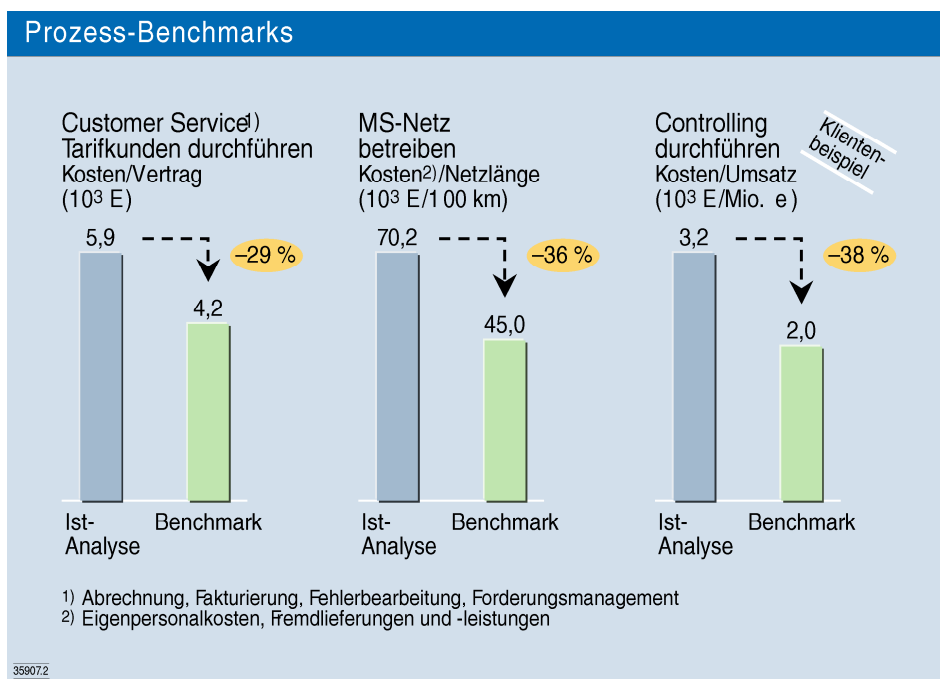


Bild 2. Prozess-Benchmarks Energiewirtschaft

Quelle: CTG Benchmarking Datenbank 2005

Kostensenkung

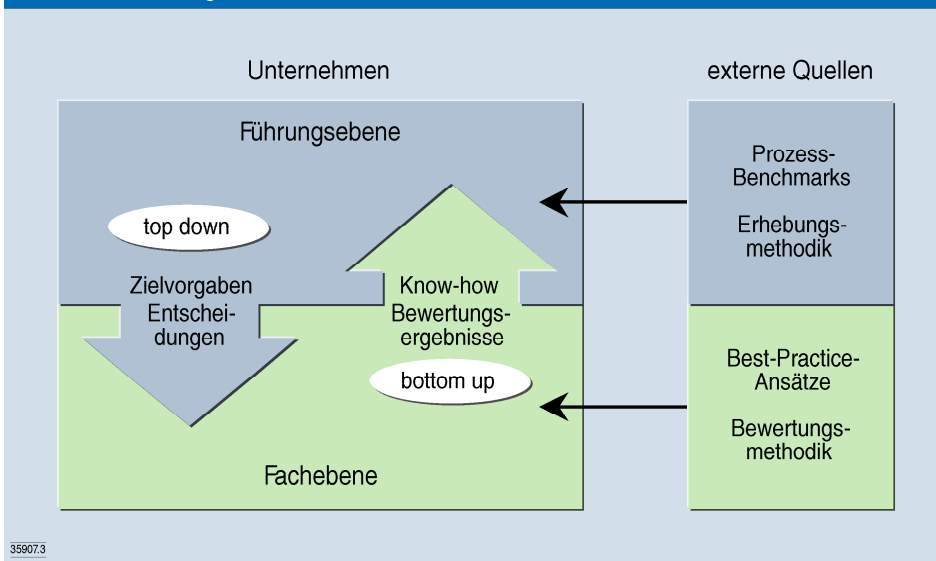


Bild 3. Kombinierte Top-down-/Bottom-up-Kostensenkung

spätere Umsetzbarkeit zu gewährleisten, muss das Projekt auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens ansetzen. Entscheidend ist, dass Vertreter aller relevanten Personengruppen und Ebenen in das Projekt einbezogen werden.

Zum einen setzt das Projekt an der Spitze des Unternehmens der ersten und zweiten Führungsebene an: Hier werden die erreichbaren Zielbudgets auf Basis von detaillierten Benchmarks vergleichbarer Unternehmen ermittelt und top-down kommuniziert.

Zum anderen aber wird das Projekt in der Tiefe des Unternehmens angesiedelt – gezielt werden betroffene Bereiche und Mitarbeiter einbezogen: Diese werden später die Maßnahmen umsetzen. Zuvor aber sollen sie vor allem ihr Fachwissen einbringen. In diesem Bottom-up-Ansatz werden die notwendigen Maßnahmen in interdisziplinären Arbeitsgruppen inhaltlich bewertet und konkretisiert.

Kombination beider Ansätze ist optimal

Die Top-down-Analyse ermöglicht Aussagen über die Wettbewerbsposition und identifiziert die Prozesse mit dem größten Kostensenkungspotenzial. Im Bottom-up-Ansatz wird die umfassende Bewertung der Kostensenkungsmaßnahmen vorgenommen, die alle beteiligten Or-

ganisationseinheiten integriert (Bild 3).

Ein Bottom-up-Ansatz allein kann nicht sicherstellen, dass alle möglichen Hebel zur Kostensenkung identifiziert und angegangen werden. Es fehlen Richtung und Zielvorgabe.

Problem eines alleinigen Top-down-Ansatzes ist, dass lediglich die Führungsebene über die Umsetzung entschiede und die Belegschaft von den Ergebnissen überrascht würde. Im Folgenden werden beide Ansätze und ihr Leistungspotenzial dargestellt.

Top-down-Ansatz gibt vor, was möglich ist

Um die wesentlichen Kostenhebel zu erkennen, müssen alle Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Kostensenkungspotenziale analysiert werden. Dazu werden brancheninterne und -externe Benchmarks genutzt.

Die Aussagen über die Wettbewerbsposition und die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten müssen auf die Ebene der Unternehmensprozesse heruntergebrochen werden. Eine Betrachtung auf Ebene der Kostenstellen/Organisationseinheiten ist nicht ausreichend: Bei den Vergleichsunternehmen besteht keine 1:1-Übereinstimmung der Organisationseinheiten und der dort angesiedelten Prozesse. In einer projektbezo-

genen Prozesskostenerhebung werden Personal- und Sachaufwände detailliert erfasst, womit die Basis der Positionsbestimmung auf Prozessebene gegeben ist.

Der Top-down-Ansatz leistet eine genaue Vorausschau für erreichbare Zielbudgets. Alle wesentlichen Prozesse können auf diese Weise analysiert und dimensioniert werden.

Bottom-up-Ansatz basiert auf konkreten Maßnahmen zur Kostensenkung

Hierbei werden einzelne Kostenpositionen, bestimmte Prozesse oder inhaltliche Verfahrensweisen betrachtet. Für diese werden Maßnahmen identifiziert, die eine ergebniswirksame Veränderung beschreiben. Diese stammen aus bereits erfolgreich umgesetzten Projekten und aus externem Know-how. Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens sind aufgefordert, eigene Ideen mit einfließen zu lassen. Die Maßnahmevorschläge werden thematisch und nach inhaltlicher Relevanz gegliedert und in interdisziplinären Arbeitsgruppen inhaltlich und wirtschaftlich bewertet. Im Anschluss werden sie den übergeordneten Projektgremien zur Entscheidung vorgelegt.

Der Bottom-up-Ansatz sichert im Unternehmen akzeptierte Ergebnisse und bezieht das fachliche Know-how der einzelnen Bereiche ein. Die konkrete Veränderung wird für jeden Unternehmensprozess individuell bestimmt. Wichtig ist die notwendige Trennung von Bewertung der Maßnahme und Entscheidung über die Umsetzung.

Auch wenn viele Teile des Unternehmens in das Projekt integriert werden, sind Kostensenkungen immer ein ernstes Thema. Ein erfolgreiches Kostensenkungsprojekt muss mit klarer und erprobter Methodik und notwendiger Stringenz durchgeführt werden. Doch auch wenn die inhaltlichen Diskussionen durchaus von gegensätzlichen Interessen geprägt sind, können sie bei Mitarbeitern und Leitenden bis zu dem Punkt geführt werden, an dem eine Mehrheit überzeugt ist: Die Ansätze sind richtig und die Ziele erreichbar und umsetzbar.

(35907)

hoefermann-kiefer@ctg.de

www.ctg.de